

AP. 9.



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE  
UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS  
SOCIAIS

Autor: Irene Francisca Matias Chissancho

Supervisor: Dr. Xavier de Jesus

Tema:

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**  
**Influência do Recrutamento Interno no Desempenho dos**  
**Trabalhadores da TDM**

Trabalho apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de licenciatura em  
Administração Pública pela Universidade Eduardo Mondlane

Maputo, Junho de 2001



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE  
UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS  
SOCIAIS

Autor: Irene Francisca Matias Chissancho

Supervisor: Dr. Xavier de Jesus

Tema:

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**  
**Influência do Recrutamento Interno no Desempenho dos**  
**Trabalhadores da TDM**

Trabalho apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de licenciatura em  
Administração Pública pela Universidade Eduardo Mondlane

Maputo, Junho de 2001

U.E.M. - UFICS	
R. E.	4387
DATA	12/07/05
AQUISIÇÃO	Oferta
GOTA	AP-9

## DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que este trabalho nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau, e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicados no texto e na bibliografia as fontes que utilizei.

Irene Francisca Matias Chissancho

Irene Francisca Matias Chissancho

Maputo, Junho de 2001

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à memória de meus pais, Ethel Camnaza e Matias Chissancho, por me terem ensinado o caminho do saber.

Irene Francisca Matias Chissancho.

Junho de 2001

## AGRADECIMENTOS

Quero, em primeiro lugar agradecer ao Doutor **Bernhard Weimer** pelo acompanhamento prestado nas primeiras etapas da realização do trabalho, ao Doutor **Xavier de Jesus**, supervisor do trabalho, pelo tempo e paciência dispensados para a efectivação do trabalho e ao doutor **Álvaro Chiboleca**, pela sua prestação, atenção e audácia em aceitar ser co-supervisor do trabalho.

Não posso me esquecer do Doutor **Rui Mbatsana** pela hospitalidade e pela atenção que demonstrou como facilitador dentro da empresa Telecomunicações de Moçambique, pelo trabalho incansável que teve para que se realizassem todas as entrevistas necessárias e para que obtivesse todo o apoio e facilidade na recolha de informação e realização do trabalho; do pessoal do DGP (dr<sup>a</sup> **Felizarda**, dr<sup>a</sup> **Sara** e dr<sup>a</sup> **Isabel**, por terem contribuído para que o trabalho se realizasse na TDM), da Divisão de Recrutamento e Mobilidade e da biblioteca pelo apoio e atenção dispensada durante a realização do trabalho.

Aos colegas do curso (companheiros de jornada), especialmente à **Jelissa** cujo imensurável acompanhamento (moral e material) muito contribuiu para a concretização do curso, o meu muito obrigado!

**Celeste, Domingos, Regina e Alice** (meus irmãos), por terem acreditado nos meus propósitos, pelo apoio prestado ao longo da carreira académica e pelas sugestões que contribuíram para a boa condução do trabalho...não sei como recompensar-vos!

Aos meus primos (principalmente ao **Alexandre**), sobrinhos e tios. A todos que directa ou indirectamente contribuíram para a materialização do trabalho, cujos nomes não se esgotariam numa página, o meu muito obrigado!

## LISTA DE ABREVIATURAS

BM	Banco Mundial
CTT	Correios Telégrafos e Telefones
CDM	Empresa Nacional Correios de Moçambique
DC	Divisão de Comutação
DCM	Direcção Comercial de Maputo/ Director Comercial de Maputo
DGM	Divisão de Gestão de Mercado
DGP	Direcção de Gestão de Pessoal/ Director de Gestão de Pessoal
DOM	Direcção de Operação e Manutenção/ Director de Operação e Manutenção
DRSM	Divisão de Recrutamento, Selecção e Mobilidade
E.E	Empresa Estatal
E.P.	Empresa Pública
FASC	Fundo de Acção Social e Cultural
FMI	Fundo Monetário Internacional
IFT	Instituto de Formação das Telecomunicações
ISA	Instituto de Sociedade e Administração
PRE	Programa de Reabilitação Económica
PRES	Programa de Reabilitação Económica e Social
TDM, E.E	Telecomunicações de Moçambique, Empresa Estatal
TDM, E.P	Telecomunicações de Moçambique, Empresa Pública
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
UFICS	Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho foi realizado na empresa Telecomunicações de Moçambique, com o objectivo principal de analisar a gestão dos recursos humanos dentro da organização, pondo ênfase na análise do recrutamento interno como um factor de motivação dos trabalhadores.

Para a sua efectivação recorreu-se à pesquisa bibliográfica – fazendo uso de fontes primárias e secundárias, e ao trabalho de campo onde foram usadas entrevistas semi-estruturadas individuais, feitas à alguns trabalhadores da Direcção de Operação e Manutenção e da Direcção Comercial, à alguns membros das mesmas direcções e ao Director de Gestão de Pessoal.

Como resultado do estudo, confirmou-se a existência de uma boa gestão de recursos humanos, responsável pelo sucesso do desempenho dos trabalhadores, ressaltando- nessa gestão - algumas lacunas causadas pelo posicionamento do sector de recursos humanos que se encontra sómente a nível de linha; pôde-se verificar também que a nível dos trabalhadores da TDM o seu desempenho é influenciado pelo ambiente de trabalho existente e outras recompensas- fora do salário.

A partir destas constatações, fez-se o levantamento de algumas propostas no sentido de suprimir as lacunas existentes na gestão dos recursos humanos dentro da empresa, entre as quais destacam-se: a necessidade de expansão do órgão dos recursos humanos em departamentos dentro das áreas operacionais; a necessidade do recrutamento ou capacitação de pessoal especializado em gestão de recursos humanos - para trabalhar nas áreas operacionais; a necessidade do reforço da circulação de informação e a necessidade do reforço das promoções por via do recrutamento interno de modo a motivar e despertar o interesse dos trabalhadores na sua progressão dentro da empresa.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	3
1.1. As Mudanças no Sistema Político e a TDM.....	3
1.1.1 As Mudanças no Sistema Político.....	3
1.1.2 A Passagem da Empresa Estatal à Empresa Pública.....	4
2. O ESTUDO.....	7
2.1. Objecto de Estudo.....	7
2.2. O Problema.....	8
2.3. Delimitação do Estudo.....	8
2.4. Objectivos do Estudo.....	8
2.5. Hipóteses.....	9
2.6. Metodologia.....	9
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E DEFINIÇÃO DE CONCEITOS.....	11
3.1. Enquadramento Teórico.....	11
3.1.1 Gestão de Recursos Humanos.....	11
3.1.2. O Recrutamento.....	13
3.2. Definição de Conceitos.....	16
4. OS RESULTADOS DA PESQUISA.....	20
4.1. Os Trabalhadores Recrutados no Tempo de Empresa Estatal.....	20
4.2. Os Trabalhadores Recrutados no Tempo de Empresa Pública.....	23
4.3 Os Chefes de Divisões de Comutação e de Gestão de Mercados.....	26
4.4 Os Directores de Gestão de Pessoal, de Operação e Manutenção e Comercial de Maputo.....	28
5. CONCLUSÕES.....	32
5.1 Confrontação dos Resultados da Pesquisa com as Hipóteses e as Teorias.....	32
5.1.1 Verificação das hipóteses.....	32
5.1.2 Conclusão geral.....	33
5.1.3 Conclusões específicas.....	33
5.2 Algumas Sugestões para Cobrir as Lacunas na Gestão dos Recursos Humanos.....	36
BIBLIOGRAFIA.....	39

## ANEXOS

### I *Estrutura Orgânica da Empresa Nacional Telecomunicações de Moçambique*

- Estrutura Organizacional da TDM
- Estrutura Organizacional do Pelouro de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos
- Estrutura Organizacional do Pelouro de Serviço ao Cliente
- Estrutura Organizacional do Pelouro das Operações
- Estrutura Organizacional de Finanças e Logística

### II *Guiões de Entrevista*

- Para os Trabalhadores Recrutados no Tempo de Empresa Estatal
- Para os Trabalhadores Recrutados no Tempo de Empresa Pública
- Para os Gestores Intermédios da DCM, DOM e DGP
- Para os Directores da DCM, DOM e DGP

## INTRODUÇÃO

A Universidade Eduardo Mondlane (UEM) ministra o curso de Licenciatura em administração pública, leccionado na Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais (UFICS) em parceria com o Instituto de Sociedade e Administração (ISA) com vista a formar gestores públicos.

A conclusão do curso está condicionada à realização de um Projecto de Investigação Aplicada com o objectivo de consolidar os conhecimentos teóricos adquiridos durante os anos de formação.

O trabalho de investigação passaria por um estudo ou uma proposta conducente à melhorias na gestão de instituições públicas, não-governamentais, estatal ou municipal.

O presente trabalho foi realizado na Empresa Nacional de Telecomunicações de Moçambique, E.P (TDM) com o objectivo de analisar a gestão dos recursos humanos, de modo a identificar possíveis lacunas e sugestões para a suprimir as mesmas.

O trabalho apresenta-se dividido em cinco capítulos, que aparecem a seguir à introdução.

No primeiro momento encontra-se a contextualização, onde faz-se o enquadramento da empresa TDM no Sistema Político moçambicano realçando dois momentos: o primeiro momento foi logo a seguir à independência, em que o Estado seguia o modelo de gestão centralmente planificada, concebido pela política de orientação socialista e o segundo momento, baseado na adopção de uma economia de mercado. A TDM aparece ligada a estes momentos primeiro como Empresa Estatal (E.E) e, a partir de 1992 como Empresa Pública (E.P) tendo havido mudanças colossais dentro da mesma. Ainda na contextualização encontram-se a descrição da TDM e a fundamentação da escolha do tema.

O segundo capítulo corresponde ao da apresentação do estudo, relevando o objecto de estudo, o problema, a delimitação, os objectivos, as hipóteses e a metodologia usada para a sua realização.

O terceiro capítulo está reservado ao enquadramento teórico e definição de conceitos e enfatiza-se a questão da gestão dos recursos humanos, o enfoque teórico do estudo que é o recrutamento e também procede-se à definição dos principais conceitos usados no estudo.

No quarto capítulo faz-se a apresentação dos resultados da pesquisa sem no entanto adiantar com discussões ou conclusões.

O quinto capítulo constitui o derradeiro e foi reservado para a apresentação de conclusões, faz-se a confrontação dos resultados da pesquisa com as hipóteses e teorias; adianta-se neste capítulo algumas sugestões para a melhoria da gestão dos recursos humanos na TDM.

## 1.CONTEXTUALIZAÇÃO

### *1.1 As mudanças do Sistema Político moçambicano e as TDM*

#### 1.1.1 As Mudanças no Sistema Político

O sector público moçambicano, devido à mudanças a níveis político e económico, está a atravessar uma fase de reforma e reorganização, desde o início da década de 90; estas reforma e reorganização obrigam a uma revisão das funções básicas para as quais o sector público está virado, a saber: formulação de políticas; alocação de recursos públicos, e; prestação de serviços públicos e provimento de bens públicos (in MAE, 1998). Segundo Gobe (in Castel-Branco, 1994), as reformas ocorrem com o objectivo de restabelecer os equilíbrio macroeconómicos e restaurar um ambiente que conduza ao desenvolvimento.

Estas reformas aparecem como resposta aos acontecimentos que ocorreram na conjuntura nacional, depois da independência, como abaixo mencionaremos.

Depois do legado económico do regime colonial (caracterizado pelo abandono das infra-estruturas por parte dos colonos), o Estado moçambicano adoptou uma economia em que a sua intervenção demonstrava-se fundamental: era o modelo centralista do Estado concebido pela política de orientação socialista, em que o Estado transformara-se no principal agente económico reduzindo assim a intervenção dos agentes privados. Gobe (in Castel-Branco, 1994) refere que a centralização exprimia-se na alocação administrativa de recursos, estabelecimento de preços baixos no mercado de modo a reduzir as desigualdades, esta atitude conduziu à carência de bens e serviços enquanto a procura aumentava.

A par da crise económica, Moçambique atravessava dificuldades a nível político, marcadas pela guerra civil que durava desde o final da década de 70, suportada pela política de desestabilização promovida pela África do Sul cujo objectivo era obrigar mudanças no comportamento do governo (orientação socialista/ comunista), sem necessariamente ter que o derrubar. Lembre-se que esta foi a fase da guerra fria entre EUA (e os países de orientação

capitalista) por um lado e a União Soviética (com seus países aliados) por outro lado; ambas tentavam a todo o custo conquistar a hegemonia económica e política mundial (Abrahamsson e Nilsson, 1994).

Segundo Abrahamsson e Nilsson (1994), o rumo dos acontecimentos a nível internacional levou a Frelimo a escolher novas alianças no mundo ocidental e a aderir às novas regras de jogo propostas pela política económica internacional. Assim, o Estado moçambicano aderiu ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e ao Banco Mundial (BM) e iniciou uma série de reformas enquadradas no Programa de Reabilitação Económica (PRE) ao qual foi, mais tarde, enquadrada a componente social, passando-se a denominar Programa de Reabilitação Económica e Social (PRES) com objectivo de minimizar o impacto negativo do programa sobre os grupos alvos (Gobe in Castel-Branco, 1994).

Gobe (in Castel-Branco, 1994) frisa ainda que o PRE possuía objectivos bem delimitados cuja realização passaria pela implementação de um conjunto de medidas que incorporavam, entre outras a retirada do Estado da actividade produtiva, através da privatização das empresas estatais e intervencionadas, transitando-se assim da economia centralmente planificada para uma economia de mercado, com as empresas total ou parcialmente privatizadas (passando para uma gestão conjunta Estado/privados).

### **1.1.2. A passagem da Empresa Estatal à Empresa Pública**

A Lei n.º 15/91, de 3 de Agosto, estabeleceu as normas sobre a reestruturação, transformação e redimensionamento do sector empresarial do Estado. Até o ano de 1992 a TDM era uma empresa pertencente ao Estado e, nesse processo, pelo decreto nº 23/92 de 10 de Setembro, o Conselho de Ministros decretou a sua passagem para empresa pública, passando a designar-se Empresa Nacional de Telecomunicações de Moçambique, E.P.

Entretanto é preciso considerar os momentos atravessados por esta instituição e as diferenças em termos de tratamento dos recursos humanos, especialmente o seu recrutamento: o primeiro momento foi o da desintegração dos Correios, Telégrafos e Telefones (CTT) em Empresa

Nacional de Telecomunicações de Moçambique, E.E (TDM, E.E) e Correios de Moçambique (CDM). Nesta altura o funcionamento da empresa era gerido pelo Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (E.G.F.E), incluindo o recrutamento e selecção, ou seja, pelos moldes de função pública, visto tratar-se de uma empresa estatal. A sua passagem, em 1992, para empresa pública veio alterar os moldes de funcionamento, passando a obedecer à regras empresariais, o que ditou a alteração nos procedimentos de recrutamento e selecção.

A alteração levou a mudanças nos estatutos da empresa e, com isso a mudança na organização a vários níveis começando por alterações a) operacionais; b) financeiras e logísticas; c) de atendimento aos clientes, e; d) de desenvolvimento e gestão de recursos humanos ( in International Telecommunications Conference, 1997, tradução do autor).

O relatório da Conferência Internacional das Telecomunicações que teve lugar nos dias 8 e 9 de Outubro de 1997 realça esses momentos bem como os objectivos preconizados pela instituição, dividindo-a em três estágios, em que o primeiro estágio foi de 1981 à 1989 cujo objectivo era o desenvolvimento do sistema técnico e da gestão de redes. O segundo estágio privilegiava o desenvolvimento do sistema para a gestão de operações de modo a assegurar benefícios e compreendeu o período entre 1989 à 1993, altura do início da fase do desenvolvimento institucional, com ênfase no desenvolvimento de um modelo para a gestão de empresa pública; na melhoria da qualidade de serviço e de serviço ao cliente criando uma organização mais orientada para o mercado; no desenvolvimento da capacidade de indivíduos para as áreas técnica e de gestão, entre outros aspectos (International Telecommunications Conference, 1997).

É acerca das alterações operadas a nível do desenvolvimento e gestão de recursos humanos que iremos nos debruçar neste trabalho, uma vez que a componente recursos humanos revela-se importante em organizações e sobretudo nas que enfrentam o desafio de mudança.

Assim, seria importante observar a relação tanto entre os trabalhadores entre si<sup>1</sup>, como com os superiores. Tendo em conta que a organização sofreu uma grande evolução e trouxe nova dinâmica e responsabilidade não só por parte dos trabalhadores como também dos gestores, é importante saber como os trabalhadores reagem às práticas de gestão adoptadas pela empresa.

---

<sup>1</sup> Refira-se aqui à relação entre os trabalhadores existentes desde o período de E.E. e os recrutados no tempo de E.P.

## 2. O ESTUDO

### 2.1. *Objecto de Estudo*

O objecto de estudo é a empresa Telecomunicações de Moçambique através da análise do conhecimento dos trabalhadores a respeito da gestão dos recursos humanos, dando especial atenção à análise do recrutamento efectuado a nível interno como um dos factores que os motive a melhorar a sua performance.

### 2.2. *O Problema*

A necessidade de desenvolver o sector das telecomunicações de modo a fazer face à conjuntura levou a empresa TDM a abrir as portas ao mercado de provisão de recursos humanos pois os cerca de 2400 trabalhadores possuíam um nível de escolaridade baixo, facto que constituía um impedimento ao aumento da produtividade. Assim, a empresa começou com o recrutamento de *staff* constituído principalmente por indivíduos com formação superior em 1989, e reduziu-se o *staff* já existente em cerca de 8%. Nem todos os trabalhadores com baixo nível académico deixaram de pertencer ao *staff* (in International Telecommunication Conference, 1997).

Actualmente a empresa (já com um *staff* equilibrado em termos de nível de escolaridade), privilegia o recrutamento interno, para o preenchimento de vagas e verifica-se muita mobilidade dentro da própria organização, um fluxo de transferências dos trabalhadores, quer através de sua participação em cursos promovidos internamente para a melhoria de suas qualidades de serviço quer pela ascensão nos seus postos de trabalho.

O que ocorre na TDM é que, mesmo seguindo cuidadosamente as regras de funcionamento deixam de lado um factor importante que é a informação aos trabalhadores acerca da possibilidade de mudança de posto (promoção ou despromoção) a partir do desempenho na realização de suas tarefas.

O estudo pretende averiguar até que ponto esta mobilidade tem a ver com o estágio de mudança que a organização atravessa, se segue aos critérios exigidos pelo recrutamento interno e qual é o sentimento actual dos trabalhadores a respeito da mesma.

### ***2.3 Delimitação do Estudo***

O trabalho cinge-se à gestão de recursos humanos, donde se pode realçar aspectos como: os processos de recrutamento, focalizando os pontos positivos e negativos; a integração dos indivíduos no trabalho, e; seu relacionamento com a liderança. Entretanto a TDM possui vários aspectos que podem ser explorados, tais como gestão de negócio, gestão de mercado, gestão de engenharia, gestão da rede e suporte técnico, a gestão de transportes, gestão de existenciais, entre outros.

O estudo realizou-se, nas direcções Comercial, de Operação e Manutenção e de Gestão de Pessoal, em Maputo, abarcando o período actual (1993-2001).

### ***2.4- Objectivos do estudo***

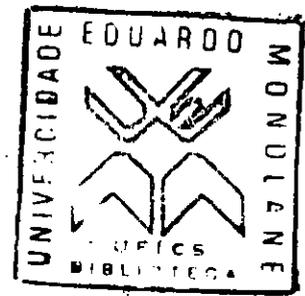
#### **Objectivo geral**

Pretende-se, com este estudo contribuir para um enriquecimento, tanto em termos práticos como em termos de debate, da discussão acerca da gestão dos recursos humano dentro das grandes empresas públicas, das quais a empresa TDM faz parte.

#### **Objectivos específicos**

Identificar possíveis problemas na gestão dos recursos humanos de modo a prover melhores resultados em relação aos objectivos da empresa.

Avaliar a contribuição do recrutamento interno na melhoria do desempenho dos funcionários da empresa.



## 2.5 Hipóteses

Para a realização do estudo teve-se em conta duas hipóteses: uma ligada com o funcionamento dos órgãos dos recursos humanos e outra com a percepção que os trabalhadores possuem acerca do recrutamento como um factor influente no desempenho.

Hipótese 1 : A qualidade do desempenho dos funcionários da TDM é influenciada pela política de gestão dos recursos humanos adoptada com a implementação de mudanças na empresa.

Hipótese 2 : A percepção dos funcionários em relação às vantagens trazidas pelo recrutamento (promoção, mudança de função a desempenhar), leva-os a melhorar o desempenho como forma de serem abrangidos.

## 2.6 Metodologia

O estudo abarcou dois mecanismos: a pesquisa bibliográfica e trabalho de campo.

A pesquisa bibliográfica abarcou as fontes primárias e as fontes secundárias; constituíram as fontes primárias: relatórios, documentos não publicados e conversas com indivíduos da Divisão de Recrutamento, Selecção e Mobilidade (DRSM) e as fontes secundárias foram obras publicadas, livros, estudos feitos por trabalhadores da TDM e decretos.

Para o trabalho de campo foram privilegiadas entrevistas semi-estruturadas individuais (cujas informações serviram para a redacção do texto final), que ficaram registadas num caderno de campo.

Foram feitas entrevistas com os trabalhadores das áreas de Operação e Manutenção e Comercial - por serem as que integram mais recursos humanos e por sofrerem muita mobilidade -, num total de dezoito trabalhadores: cinco recrutados no tempo de E.E., oito recrutados no tempo de E.P, o chefe da Divisão de Comutação - DOM e a chefe da Divisão de

Gestão de Mercados - DCM, para além dos Directores de Operação e Manutenção (DOM), de Gestão de Pessoal (DCM) e Comercial de Maputo (DCM).

A selecção foi feita através da consulta à Base de Dados, seleccionando aleatoriamente sete trabalhadores afectos na Direcção de Operação e Manutenção (DOM) e seis afectos na Direcção Comercial de Maputo (DCM), onde foram contemplados tanto os recrutados na altura de E.E. e os de E.P. Aos chefes de divisão e directores obedeceu-se ao factor de serem membros das direcções.

Para a recolha de informações elaboraram-se quatro guiões dirigidos (os dois primeiros) aos trabalhadores, e os dois últimos aos chefes de Divisões e aos Directores, respectivamente. Estas duraram um período de um mês ( de 03 de Abril à 04 de Maio de 2001), com vista a perceber o grau de conhecimento dos trabalhadores em relação aos procedimentos do recrutamento interno praticado na empresa e até que ponto este e a gestão de recursos humanos podem constituir um factor motivacional para os mesmos.

Quanto à análise dos dados, agrupou-se os resultados das entrevistas separando-as: o primeiro grupo abarca os resultados das entrevistas tidas com os trabalhadores e o segundo grupo, os resultados das entrevistas tidas com os chefes de divisão e directores. Nesta fase teve-se em conta a pertinência das respostas dos trabalhadores e as opiniões dos membros das direcções, sem adiantar com análises ou interpretações dos dados que foram feitas no último capítulo do trabalho.

### 3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E DEFINIÇÃO DE CONCEITOS

#### 3.1-*Enquadramento Teórico*

Em termos de conceptualização a gestão de recursos humanos pode ser vista em diferentes perspectivas.

O enquadramento teórico do tema em questão estará mais virada para questão da própria gestão de recursos humanos e do recrutamento, e será feito utilizando principalmente três estudiosos da problemática dos Recursos Humanos,: Ferreira (1988), Chiavenato (1995,1999) e Rocha (1999) assim como a obra de Camara, Guerra e Baleira (1998).

#### 3.1.1- **Gestão de Recursos Humanos**

Gestão de Recurso Humanos é vista por Goodale (1998) como “o processo através do qual se atinge um estágio óptimo no meio de trabalhadores, emprego, organização e ambiente de modo a que os trabalhadores atinjam o seu nível de satisfação e performance desejada pela organização e a organização atinja os seus objectivos”<sup>2</sup>.

Segundo a teoria X de McGregor citada por Chiavenato (1995), o ser humano evita a todo o custo o trabalho, cabendo a administração a elaboração de políticas que conduzam a acção dos indivíduos dentro das organizações, com vista a atingir os seus objectivos.

Segundo Chiavenato (1995), esta teoria defende que o homem é um ser avesso ao trabalho, o que fá-lo evitar sempre que possível por isso deve ser compelido, ameaçado e dirigido para que se esforce no sentido de alcançar os objectivos preconizados pela organização; diz ainda que o ser humano tem pouca ambição mas preocupa-se com a sua própria segurança.

---

<sup>2</sup> Conceito referido na aula de 14/08/2000 na disciplina “O factor humano nas Organizações”, UFICS-UEM.

Focalizando a mesma teoria, Rocha (1999:50) refere que “as pessoas são motivadas não por fazer um bom trabalho mas simplesmente por incentivos financeiros e que, por isso, devem ser controladas e coagidas a colaborarem na prossecução dos objectivos organizacionais”.

Nesta perspectiva, cabe a administração planificar, organizar, dirigir e controlar os seus recursos humanos, ou seja, geri-los.

Esta concepção, que vê o homem como apático, com medo de assumir responsabilidade foi superada pelas abordagens modernas que privilegiam a maior participação dos indivíduos dentro das organizações (teorias Y de McGregor e Z de Ouchi – in Chiavenato, 1995).

A teoria Z de Ouchi explica que a motivação dos indivíduos advém da integração do indivíduo com os colegas de trabalho, formando uma equipe onde existe um espírito de confiança (Chiavenato, 1995).

Segundo Chiavenato (1995) citando a teoria Y de McGregor, o indivíduos têm dentro de si uma grande propensão ao trabalho que não passa pelos incentivos salariais mas é da responsabilidade da organização, através da gestão de recursos humanos, criar condições para que este desenvolva as suas capacidades.

No mundo organizacional moderno, os recursos humanos são um factor paralelo (se não o mais importante) aos recursos mercadológicos, administrativos, materiais e financeiros.

Segundo Chiavenato (1995), estes são de crucial importância e constituem o motor de funcionamento das organizações visto que a manipulação dos demais recursos pressupõe a existência de recursos humanos, como tal há uma necessidade de motivá-lo para que se empenhem na concretização dos objectivos da organização.

Rocha (1999) sublinha a importância dos recursos humanos no crescimento da economia japonesa, que privilegia a gestão destes recursos em oposição a gestão tradicional (clássica) que os colocava em segundo plano .

O crescimento da economia conduz ao crescimento das organizações e este, a inovação e complexidade no que respeita a gestão dos recursos humanos que cresce com as suas funções. Esta é complexa pois engloba um número variado de factores ou funções influentes na prossecução dos objectivos pretendidos pela organização.

Para este trabalho priorizou-se a teoria Y de McGregor, que realça a importância da gestão de recursos humanos no desenvolvimento das capacidades dos indivíduos e a teoria Z de Ouchi que põe ênfase na confiança e integração dos mesmos no trabalho.

### **3.1.2-O Recrutamento**

Os recursos humanos podem ser os mais abundantes (pessoas) mas no entanto os mais difíceis de se localizar - de modo a colocar a “pessoa certa no lugar certo”, segundo Taylor (in Rocha,1999:20).

É, por isso, importante uma boa política de gestão, sua integração na organização como um todo, que passa pela planificação, recrutamento, selecção, formação e sua manutenção. O sucesso da organização advém dessa boa gestão de recursos e depende muito da sua utilização, ou seja, do seu desempenho (dos recursos humanos) dentro dela.

Para melhor integrar e aproveitar os recursos humanos é necessário “saber agregar valores humanos e integrá-los em suas actividades” (Chiavenato,1999:11). Ou por outra, “que se procurem pessoas para a organização e que se seleccionem os mais aptos a servir os seus objectivos” (Rocha,1999:67). Daí o privilégio que se dá ao recrutamento que pode ser definido como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”, (Chiavenato,1999:53).

Dentro da Administração de Recursos Humanos, o Recrutamento enquadra-se no Subsistema de Provisão de Recursos Humanos, precedendo a Selecção e a Integração; o recrutamento pertence a uma fase crucial para a organização visto que a eficiência organizacional depende muito dos recursos humanos.

O recrutamento pode ser efectuado a nível interno, a nível externo ou de uma forma mista, de acordo com os interesses da organização. Tanto uma como outra forma (interna ou externa) possuem vantagens e inconvenientes. Chiavenato (1999) vê a necessidade da utilização do recrutamento misto para sanar as deficiências de uma e outra modalidade de recrutamento, enquanto que Rocha (1999:83), sem descurar da ideia de Chiavenato não faz menção da associação das duas formas de recrutamento e, abraçando o recrutamento interno, frisa a possibilidade de se melhorar o desempenho dos funcionários pois constitui um “factor de motivação para o bom desempenho” ao dar acesso a formação e promoção a certos cargos. Porém, o mesmo autor sublinha a não existência de opção prévia por uma ou outra forma de recrutamento e considera ser um processo integrado no planeamento estratégico de cada organização (Rocha, 1999).

Em termos de problematização do tema recrutamento as diversas bibliografias não se contradizem, simplesmente alguns autores enfatizam certos aspectos que são negligenciados em outras bibliografias tal como são os casos de Chiavenato (1999) e Rocha (1999).

Entretanto Ferreira (1988) frisa a existência de seis sectores correspondentes ao departamento de pessoal, sendo o sector de recrutamento e selecção o primeiro destes. Defende a convivência entre as duas fases. Diferentemente de Rocha e Chiavenato, Ferreira põe a selecção antes do recrutamento, discutindo que o recrutamento de um candidato é acompanhado de um conhecimento prévio do lugar a ser ocupado por este e quais as qualificações necessárias para o desempenho das funções.

Ferreira (1988) apresenta uma visão que enfatiza não o recrutamento em si, mas releva a importância dos órgãos de recrutamento para a empresa, adianta que estes revelam a eficiência da administração pois uma administração debilitada não pode elaborar um bom programa de recrutamento<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Ferreira enfatiza sua ideia citando Milton M. Mandell na sua obra “Recruiting and Selecting Office Employees” – N.Y., American Management Association (AMA, 1956).

Segundo os estudiosos acima referidos, qualquer empresa pode adoptar ambas as formas de recrutamento para atrair candidatos. Tanto o recrutamento interno como o externo possuem certas regras bem discriminadas que ajudam a simplificar o processo. No caso do recrutamento interno trata-se de factos pontuais como testes de selecção, avaliação do desempenho, análise e descrição de funções, condições de promoção, entre outros (Rocha,1999).

À semelhança de Rocha (1999), Camara, Guerra e Baleira (1998:239) frisam que o recrutamento interno “permite desenvolver e dar oportunidade de carreira aos empregados actuais, o que é motivador para toda a organização e reforça o compromisso individual do empregado para com a empresa”.

Entretanto, segundo Camara, Guerra e Baleira (1998) estas decisões não devem ser tomadas à revelia dos trabalhadores e devem ser concertadas entre os gestores *staff* (de recursos humanos) e os de linha de modo a haver convergência de iniciativas e vontades.

É dentro deste quadro - focalizando a discussão de Rocha e de Camara, Guerra e Baleira - que se pode situar o tema em estudo, que está mais ligado ao impacto das modalidades de recrutamento no desempenho dos funcionários na TDM que, no começo do processo de mudanças, abraçou o recrutamento externo, continuando, contudo a aproveitar os recursos humanos já pertencentes à empresa.

Actualmente a TDM privilegia, para o preenchimento de vagas, o recrutamento interno e, só depois de esgotadas as possibilidades de um reenquadramento dos trabalhadores para os lugares vagos é que se abrem as portas a novos candidatos, ainda não pertencentes à empresa. A estratégia de recrutar internamente tem as suas vantagens tanto para a organização como para o trabalhador pois permite que este desenvolva ou tenha oportunidade de progredir na carreira e que a empresa aproveite recursos humanos mal integrados ou subaproveitados. Esta prática pode constituir um dos factores de motivação para os trabalhadores da TDM.

### *3.2-Definição de Conceitos*

Há a frisar que a gestão de recursos humanos na organização pode ser vista em diferentes perspectivas. Para este trabalho há necessidade de clarificar alguns conceitos tais como: Recursos Humanos, Gestão, Recrutamento, Avaliação de Desempenho, Organização, Mudança, Funcionário.

Chiavenato (1995:103) define **Recursos Humanos** como sendo “as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização independentemente do seu nível hierárquico ou tarefa”. Sublinha também que estes atravessam toda a estrutura da empresa, integrando o nível estratégico ou institucional, o intermediário e o terceiro nível que integra a base da empresa, denominado nível operacional.

O conceito **Gestão** é enunciado pelo Dicionário de Management (1993:128) como sendo “um conjunto de operações de administração de bens”. Este dicionário ressalva ainda a existência do conceito no sentido lato do termo que significa “acção de dirigir uma empresa segundo os métodos e com os meios apropriados” esta definição “engloba tanto o domínio quotidiano como a atenção à mudança e a arte de antecipar as evoluções”, e no sentido restrito do termo onde distinguem actos relacionados com a vida da empresa, actos de direcção, de gestão e de execução.

Para o trabalho utilizar-se-á o conceito **Gestão** no sentido lato do termo.

Ferreira (1988) começa por definir o termo “recruta” como significando novato, principiante, onde sabe-se de antemão as funções serão desempenhadas por cada um bem como as qualificações necessárias para desempenhar tais funções.

Para Ferreira (1988:23) o **Recrutamento** subentende o mercado de trabalho, para este “recrutar significa ir ao encontro de pessoal que possua, pelo menos, qualidade mínimas capazes de atender às necessidades da empresa”. Nesta linha de pensamento, o funcionamento dos diferentes sectores de trabalho da empresa depende fundamentalmente do órgão

responsável pelo recrutamento e selecção, por isso o sector de recrutamento é obrigado a ter um entrosamento muito grande com os diferentes órgãos da empresa.

Rocha (1999:81) entende o **Recrutamento** como sendo “um conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos na organização”. Adianta ainda que o recrutamento interno deve ter em conta, entre outros itens, a avaliação de desempenho e condições de promoção.

Para o **Recrutamento** existe também a definição patente no Dicionário de Management (1993) segundo o qual o Recrutamento é um conjunto de acções executadas para ocupar um posto, fazendo a escolha das pessoas com mais qualidades para que tenham sucesso no posto em questão .

Há que realçar a definição de Ferreira (1988) que faz menção à pertinência dos gestores de *staff* e a de Rocha (1999) que sublinha a importância da avaliação de desempenho durante o processo do recrutamento interno. Este serão operacionalizados no presente trabalho.

Em relação ao conceito de **Avaliação de Desempenho** o Dicionário de Management (1993) define-o como sendo um mecanismo para avaliar o desempenho dos assalariados tendo em conta o suas competências e actuação dentro da organização.

Para Hampton (1983) **Avaliação de Desempenho** é uma forma usada para avaliar sistemática e formalmente a performance e o desempenho do funcionário; esta serve a dois fins amplos que são o julgamento - que corresponde à tomada de decisões atribuindo aumentos de salário e promoção dos subordinados - e o desenvolvimento que se refere ao auxílio prestado aos subordinado para que melhorem o seu desempenho e adquiram novas habilidades.

E Rocha (1999) vê a **Avaliação de desempenho** como a apreciação sistemática do comportamento do indivíduo na função que ocupa que tem como suporte a análise objectiva do comportamento humano no trabalho, e a comunicação do resultado ao mesmo. Esta é determinante para o recrutamento, formação, promoção, compensação e ainda para o aumento

da qualidade do desempenho dos funcionários. Na visão de Rocha está incluída não só a avaliação dos subordinados pelos superiores mas também destes a partir dos primeiros, bem como uma combinação de formas diferentes de avaliação.

Por a definição de Rocha ser a mais abrangente, optou-se por usá-la para o estudo.

Segundo o Dicionário de Management (1993), o termo **Organização** refere-se à estrutura, à forma como esta funciona determinada entidade ou empresa.

As **Organizações**, de acordo com Chiavenato (1995:26) “são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objectivos específicos”. Chiavenato pretende que as organizações surgem ou se constróem com vista a responder a determinados objectivos e a prossecução destes gera novos objectivos que fazem com que haja uma reconstrução das mesmas.

Para Hampton (1983:7) **Organização** “é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objectivo”. Hampton adianta ainda que o termo Organização pode referir-se à empresa como um todo ou aos departamentos e divisões dentro da empresa.

À excepção da explicação do Dicionário de Management (1993), os outros conceitos aqui abordados referem-se à empresa e não se diferem um do outro. Entretanto ao se abordar o termo organização referir-se-á mais ao termo desenvolvido por Hampton (1983).

Um outro conceito a ter em conta é o de **Mudança** que pode significar, segundo o Dicionário de Management (1993), transformação do sistema de valores, modificação das estruturas e regras de funcionamento das organizações económicas e sociais. O mesmo dicionário especifica que a mudança na empresa possui três sentidos diferentes: pode significar progresso, que é a mudança na continuidade; transição que é uma mudança profunda para fazer face à nova situação; ou metamorfose que é um processo irreversível e incontrolável, em que a empresa muda completamente de identidade.

Para o caso da empresa TDM cabe a definição de mudança como transição pois este facto ocorreu devido, entre outros factores, a mudança do sistema de valores a nível nacional (mudanças no sistema político) e não está sendo uma mudança radical mas mais um meio de responder às necessidades crescentes em termos de comunicação dentro da sociedade.

Ao tratar do conceito de **funcionário** Birou (1982) refere-se ao empregado do sector público, que se trate do Governo Central, dos serviços públicos ou das colectividades locais. Prosseguindo argumenta que o funcionário é um agente titular que pertence a uma categoria permanente da Administração Pública cuja função é servir a administração do Estado, embora possa exercer ofícios muito variados.

No presente trabalho o termo funcionário corresponde ao de trabalhador ou colaborador, termos utilizados na TDM para designar seus recursos humanos.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo é reservado à apresentação dos resultados das entrevistas organizados da seguinte maneira: num primeiro momento apresenta-se os resultados das entrevistas com os trabalhadores e, no momento seguinte, os resultados das entrevistas tidas com os membros da direcção. Estes são apresentados separadamente, cabendo primeiro às opiniões dos trabalhadores recrutados no tempo de empresa estatal e, a seguir às dos recrutados no tempo da empresa pública. Para os membros da direcção apresenta-se, para começar as opiniões dos chefes das divisões e, para terminar com a apresentação estão patentes as opiniões dos directores das áreas abrangidas no trabalho – DCM, DOM e DGP. A apresentação dos resultados não é acompanhada de nenhuma interpretação nem comentários, estes são feitos no fim da exposição das opiniões de cada grupo e no capítulo reservado às conclusões, respectivamente. As entrevistas foram feitas individualmente, tendo sido privilegiadas questões semi-estruturadas abertas.

##### *4.1 Os trabalhadores recrutados no tempo de Empresa Estatal*

Os trabalhadores recrutados no tempo da E.E. que foram entrevistados têm, como tempo de permanência na TDM, em média, vinte e quatro anos.

Começou-se por interrogá-los a respeito do tratamento que lhes é dado desde que a empresa tornou-se pública, ao que responderam que existe diferença desde que começaram a admitir novos trabalhadores. Um deles afirmou: **“A diferença é de noite para dia; estou aqui vindo das centrais telefónicas analógicas, fiz curso de comutação digital e nós devíamos receber as centrais digitais. Mas quando estas começaram a funcionar preferiram os novos trabalhadores. Eles não explicam o porquê da exclusão. Alguns novos até têm habilitações inferiores às minhas”**<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>Tesoureiro, Maputo, 14.04.2001

Fazendo uma comparação da sua relação com os seus superiores nos dois períodos dois afirmaram que houve uma melhoria enquanto os outros três frisaram que o relacionamento era bom no período de E.E. e actualmente ocorre o mesmo.

Apesar de não terem dificuldades de contacto com os seus superiores hierárquicos, reclamam a sua relação com os recursos humanos por não conhecerem as regras actuais do funcionamento deste órgão e porque acham que existem barreiras na comunicação. A propósito disto um trabalhador afirmou: **“Na altura da E.E. havia um Director de Recursos Humanos que se subordinava ao Director Geral. Não encontrávamos barreiras para falar com o chefe dos recursos humanos, agora perguntam-nos qual é o assunto. Não sei como funcionam, as coisas são diferentes porque um trabalhador tinha o guião, nós sabíamos quais os direitos e deveres. O nosso relacionamento guiava-se pelos estatutos.”**<sup>5</sup>.

Indagados da sua participação nos cursos ministrados na TDM, estes foram unânimes em afirmar que os cursos são recentes (do tempo de EP) e que haviam participado nalguns. Afirmaram também que estes servem para melhorar a performance do trabalhador. Entretanto sentem que a sua participação nos cursos foi um desperdício porque os conhecimentos não estão sendo aplicados.

Quanto à prática da avaliação de desempenho estes disseram que na E.E. era usual de dois em dois anos com o propósito promover os funcionários; disseram que actualmente a avaliação é feita anualmente, servindo para o incremento salarial podendo servir também para melhorar a imagem do trabalhador na empresa.

Estes trabalhadores criticaram os métodos utilizados na prática de avaliação, primeiro porque pensam que devia ser feita não só pelo superior de linha; segundo porque pensam que os critérios usados não permitem uma avaliação fiel do desempenho do indivíduo.

No que respeita ao recrutamento interno, os trabalhadores mostraram conhecimento de que a empresa privilegia o recrutamento interno. Porém alguns não conhecem os mecanismos

---

<sup>5</sup> Analista de Printers- Maputo, 30.04.2001

usados para este tipo de recrutamento. Em relação à promoção via recrutamento interno todos afirmaram que nunca se beneficiaram disso desde que a TDM tornou-se E.P. Afirmaram ainda que o que acontece é o lançamento de concursos internos; , pois mesmo que participem nos concursos, são os novos que são recrutados. Para frisar, eis o comentário de uma trabalhadora: **“Nunca fui promovida via recrutamento interno, não estou a par de nenhuma promoção via recrutamento interno. Disseram-me que devia passar para a tesouraria...mas não foi promoção. Há concursos através de anúncios mas eles só escolhem os trabalhadores novos”**<sup>6</sup>.

O outro problema que estes apresentaram quando interrogados acerca do recrutamento interno foi a fraca difusão de informação e a falta de clareza em relação à selecção. Um deles afirmou: **“Às vezes as circulares demoram chegar e os trabalhadores desleixam-se. Mas existe também a internet que é só para os chefes. Para cargos de chefia contava as habilitações ou a experiência. A lei actual diz que é com base na competência mas o que conta é a confiança”**<sup>7</sup>.

Em relação a motivação, apontaram que recebem vários subsídios e, apesar de não concordarem com algumas práticas na gestão dos recursos humanos, são unânimes em afirmar que o ambiente de trabalho é bom e que permaneceriam na empresa até à reforma.

Em relação à sugestão em volta do tipo de recrutamento praticado na empresa, concordaram em se continuar com esta prática. Entretanto apelaram à inclusão dos trabalhadores antigos de modo a aproveitar a experiência.

Analisando os resultados das entrevistas com os trabalhadores recrutados no tempo de E.E., verificou-se que estes reclamam um abandono por parte da empresa. Ressalvam que não conhecem as regras actuais de funcionamento dos recursos humanos e que têm dificuldades de contacto com este órgão. Um outro ponto que relevam é a fraca capacidade de circulação de informação acerca da existência de vagas para o recrutamento interno.

---

<sup>6</sup> Tesoureira, Maputo, 17.04.2001

<sup>7</sup> Analista de printers, Maputo, 30.04.2001

Verificou-se ainda que o recrutamento não influencia no desempenho pois não existe nenhuma ligação entre o recrutamento e promoção; que há uma relação entre o salário e o desempenho pois a empresa privilegia, como recompensa pelo bom desempenho, um incremento. Entretanto estes consideram o ambiente de trabalho motivador.

#### *4.2 Os trabalhadores recrutados no tempo de Empresa Pública*

Os entrevistados deste grupos foram recrutados entre 1992 e 1996.

Para começar questionou-se sobre o relacionamento entre os trabalhadores e seus superiores ao que responderam desenvolver um bom relacionamento tanto a nível profissional como pessoal, apesar dos comportamentos diferenciados dos indivíduos. Disseram não existirem problemas com os superiores directos mas apresentaram dificuldades em contactar com os Recursos Humanos. Uma trabalhadora afirmou : **“Não existem problemas alarmantes com relação ao trabalho. Como pessoas, o relacionamento é positivo, apesar de cada um ter seu comportamento”**<sup>8</sup>.

Um outro trabalhador referiu: **“Duma maneira geral o relacionamento com os nossos chefes é bom. Encontramos dificuldades com os recursos humanos porque temos que nos deslocar à DGP”**<sup>9</sup>.

No tocante ao relacionamento entre estes e os recrutados no tempo de EE, constataram-se diferentes sensibilidades, dependendo das áreas em que estão afectos. Um trabalhador da DOM afirmou: **“Poucas vezes nos comunicamos e, quando isso acontece, é um bocado difícil. Talvez porque eles pensam que nós os jovens temos a mania de que sabemos mais que eles... eles são conservadores e não nos ajudam. Nalguns sectores é difícil trabalhar porque há falta de colaboração em termos de conhecimentos”**<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Técnica DOM, Maputo 20.04.2001

<sup>9</sup> Técnico DOM, Maputo 20.04.2001

<sup>10</sup> gestor de sistemas DOM, Maputo 23.04.2001

Um trabalhador da área comercial afirmou: “O factor tempo não influencia no nosso trabalho talvez porque o comercial desenvolveu-se nesta fase”<sup>11</sup>.

Para com os superiores, alguns dizem que os antigos resistem à mudança e criam certas barreiras no relacionamento e outros afirmam não saberem de diferenças no tratamento.

Quanto à participação nos cursos estes dizem ser aberta a todos os trabalhadores da TDM. Todos os entrevistados deste grupo afirmaram terem participado em vários cursos, obedecendo à necessidades de serviço ou como forma de sanar dificuldades pessoais.

Questionados acerca da prática da avaliação de desempenho responderam que é anual e que têm a vaga ideia da sua finalidade. Um deles afirmou: “Serve para estimular o trabalhador a ter bom desempenho e é uma forma de o reconhecer - geralmente é em termos monetários. Actualmente não somos recrutados nem promovidos com base na avaliação...só que também não importa o incremento sem que o trabalhador se adapte ao sector em que está inserido”<sup>12</sup>.

À semelhança dos recrutados no tempo de E.E. estes reclamaram os procedimentos da avaliação, um deles disse: “Existe um modelo que enquadra factores de avaliação que não se adequam ao trabalho que faço ... há na empresa várias direcções que desenvolvem trabalhos diferentes. Depois se o subordinado não tem boas relações com o chefe pode sair prejudicado, apesar de termos o *feed-back* ...”<sup>13</sup>.

Em relação à importância do desempenho, os entrevistados mostraram-se em altura de medida. Para estes é um meio de satisfação pessoal e a boa imagem da empresa serve-lhes de compensação.

Passando para o recrutamento interno os trabalhadores deixaram claro que possuem um conhecimento básico das práticas de recrutamento interno. Entretanto estas informações

---

<sup>11</sup> Técnico comercial e de vendas, DCM, Maputo 03.04.2001

<sup>12</sup> Técnico DOM. Maputo, 23.04.2001

<sup>13</sup> Gestor de redes exteriores, Maputo, 24.04.2001

apresentam-se difusas nos diferentes entrevistados. Para estes há lacunas na circulação de informação acerca do recrutamento interno e existência de vagas; afirmam que não adianta empenharem-se em função do recrutamento porque este não tem nada a ver com desempenho, um dos trabalhadores afirmou: **“Dizem que publicam-se concursos na internet. No meu sector não temos internet. Temos recebido as informações dos concursos via ordem de serviço e duvido se são publicadas a tempo de as pessoas concorrerem ... porque acontece informações de trabalho não chegarem aos postos de trabalho”**<sup>14</sup>.

Falando da promoção via recrutamento interno alguns entrevistados afirmaram que estas são feitas com base na confiança e que só existe promoção via recrutamento interno para vagas a serem preenchidas nas províncias: **“Os concurso para o recrutamento que promovem são aqueles que fazem para os indivíduos irem trabalhar para as províncias. Para Maputo só sabemos depois das nomeações saírem”**<sup>15</sup>.

Outros disseram não estarem a par de alguma promoção por meio de recrutamento: **“Eu já mudei de posto várias vezes mas não sei se é promoção porque as regalias não alteram”**<sup>16</sup>.

Quanto à satisfação com relação às suas actividades, os motivos de insatisfação são vários: má integração, falta de oportunidade para investigar, trabalho rotineiro. Entretanto alguns estão satisfeitos porque vêem, no trabalho que fazem, um desafio: **“o nosso trabalho é um desafio e é sempre satisfatório vencer desafios”**<sup>17</sup>.

Em relação à questão da motivação, este grupo não reclamou os salários (apesar de considerarem insuficiente para o nível da empresa) mas as oportunidades que não existem na TDM. Afirmaram que são jovens e que a empresa deveria arranjar um crédito para habitação e carro; frisaram que seria bom que a empresa desse possibilidades de estudo assim como de usufruir o património (casas de férias). Entretanto tal como os trabalhadores recrutados no

---

<sup>14</sup> Gestor de redes internas, DOM, Maputo, 20.04.2001

<sup>15</sup> Supervisor de cabines, DCM, Maputo, 26.04.2001

<sup>16</sup> Técnica de sistemas de informação, DCM, Maputo 03.04.2001

<sup>17</sup> Fiscal de redes internas, DOM, Maputo, 24.04.2001

tempo de empresa estatal afirmaram que o ambiente proporcionado pela empresa é bom e esse é o maior factor de motivação.

Analisando os resultados das entrevistas com os trabalhadores recrutados no tempo de empresa pública constatou-se que , apesar de concordarem com as regras de recrutamento pretendem-se não satisfeitos devido à deficiente divulgação de informação e à inexistência de vagas para promoção na sede - em Maputo.

À semelhança dos trabalhadores recrutados no tempo de E.E. verificou-se que a distância com os órgãos dos recursos humanos constitui um entrave para a comunicação. Um outro ponto que estes também reclamam são os procedimentos e o fim da avaliação de desempenho - um aumento no salário.

Diferentemente dos primeiro, não apresentam queixas da empresa e dizem que o problema daqueles é a resistência à aceitação da nova conjuntura.

Chegado o fim do primeiro momento (da apresentação dos resultados das entrevistas com os trabalhadores do nível operacional), iniciou-se o segundo momento que abarcou as entrevistas com dois chefes de divisão – de Gestão de Mercados (DCM) e de Comutação (DOM) e com os directores da DCM, DOM e DGP.

#### *4.3 Os chefes das divisões de Comutação e de Gestão de Mercados*

Ambos foram recrutados no tempo da empresa pública e já foram promovidos.

Questionados se conseguem responder aos objectivos como gestores das divisões, o chefe da Divisão de Comutação levantou a questão dos acessórios que por vezes faltam na empresa. A respeito de suas funções ambos afirmaram não ter problemas por estarem bem enquadrados nas áreas e conseguir gerir os trabalhadores os quais têm tido bom relacionamento.

Em termos de gestão de recursos humanos ambos afirmaram que a mudança para empresa pública provocou alteração no tratamento reservado aos trabalhadores. O chefe da Divisão de Comutação advertiu que existem deficiências no funcionamento dos recursos humanos pois **“não sei quando é que há evolução de carreiras , é-nos difícil fazer um acompanhamento porque existe falta de informação acerca da política dos recursos humanos<sup>18</sup>”**.

Em relação às reclamações dos trabalhadores a chefe da Divisão de Gestão de Mercados afirmou não haverem reclamações enquanto que o chefe da Divisão de Comutação adiantou que estas existem e prendem-se com questões ligadas à locomoção (falta de transporte) e aos horários de trabalho (p.ex.: trabalhar aos feriados); disse que não consegue satisfazer às reclamações mas acha que a DGP deveria obter uma maneira de incentivá-los.

Quanto à clareza da política de recrutamento a chefe da Divisão de Gestão de Mercados informou que os trabalhadores são livres de participar nos concursos e de pedir transferências através de memorando desde que haja vagas. Para o chefe da Divisão de Comutação a transferência de tecnologias trouxe um desfasamento em termos de recursos humanos e a sua reposição passa pelo recrutamento interno que é feito com base em cursos em coordenação com o Instituto de Formação das Telecomunicações (IFT) e a selecção é feita através da avaliação da aquisição dos conhecimentos.

Em relação à circulação de informação a respeito do recrutamento interno, a chefe da Divisão de Gestão de Mercados disse que esta é frágil apesar de existir a intranet, e o chefe da Divisão de Comutação referiu que apesar de existir circulação de informação (circulares e internet) os trabalhadores não concorrem porque os novos lugares não são aliciantes.

Questionados se o recrutamento influencia no desempenho dos trabalhadores a chefe da Divisão de gestão de Mercados respondeu positivamente pois estes sabem que demonstrando capacidades podem ser contemplados.

---

<sup>18</sup> Chefe de Divisão de Comutação, Maputo, 20.04.2001

Todavia o chefe da Divisão de Comutação sublinhou que só o recrutamento não influencia no desempenho, pois as categorias de chefias não são suficientes, acrescentou que são necessários mais incentivos. Este frisou que o que preocupa os trabalhadores é a segurança e acha que a empresa deveria “adoptar uma política de retenção de quadros. Os trabalhadores vivem na incerteza e a empresa devia motivá-los. Seria bom se lhes facilitassem carro, casa...se não há comprometimento, o trabalhador torna-se preguiçoso em vez de inovador porque tenta assegurar o seu futuro fora da empresa”<sup>19</sup>.

Em relação à questão da avaliação de desempenho ambos responderam que o modelo usado está de acordo com os planos e metas previstos. A chefe da Divisão de Gestão de Mercados acrescentou que o resultado é logo dado ao trabalhador e se este for positivo é lhe dado o aumento salarial. Segundo o chefe da Divisão de Comutação o modelo seguido é subjectivo e as reclamações dos trabalhadores a esse respeito legítimas pois verifica-se um desfasamento entre o conteúdo e as actividades.

Recapitulando os resultados das entrevistas com os chefes de Divisão aponta-se para a coincidência com a questão da avaliação de desempenho deficiente levantada pelos trabalhadores de ambos os períodos; à fraca de circulação ou divulgação de informação acerca do recrutamento interno e ao desinteresse dos trabalhadores em ocuparem as vagas existentes. Em relação aos problemas dos trabalhadores revela-se uma tendência em imputar as responsabilidades de resolução à DGP.

#### *4.4 Os directores de Gestão de Pessoal (DGP), de Operação e Manutenção (DOM) e Comercial de Maputo (DCM)*

Dos directores procurou-se saber como era o relacionamento com os trabalhadores ao que o DCM respondeu que desenvolve um relacionamento interactivo que facilite o trabalho e que lhe permita conhecer os sentimentos de seus colaboradores. Sublinhou ainda que estes foram, quase na totalidade recrutados no tempo de Empresa pública uma vez que a área comercial é

---

<sup>19</sup> Chefe de Divisão de Comutação, DOM, Maputo, 20.04.2001

nova na empresa e este facto o impede de acompanhar certas situações que se vivem noutras áreas.

O DGP levantou a possibilidade de existir um comportamento hostil por parte dos trabalhadores recrutados na altura de Empresa Estatal e adiantou que a empresa está a inovar e já não há lugar para aqueles. A propósito, os comentários do DOM não se diferenciaram do DGP tendo o DOM remarcado o seguinte: **“Muitos dos que estão nas centrais analógicas não podem passar para as digitais porque têm idade avançada. A política da empresa é de geri-los até que entrem na reforma”**<sup>20</sup>.

No que toca às reclamações todos responderam que têm recebido várias e a maioria são legítimas. A essa questão o DCM afirmou: **“Eles são jovens ambiciosos e necessitam de incentivos habitacionais, de transporte e, neste momento, há por parte da empresa fraca capacidade de resposta . Entretanto estamos a perspectivar um fundo de acção social para garantir os empréstimos aos trabalhadores”**<sup>21</sup>.

Para a mesma questão o DOM respondeu que têm recebido muitas reclamações ligadas ao salário mas **“a empresa tem feito uma acção preponderante...há preocupação de fidelizar os técnicos devido à conjuntura do país e uma das acções é o incremento salarial. Outros reclamam por não se beneficiarem do aumento ou por estarem inseguros perante o seu futuro ou ainda de outros benefícios como bolsa de estudo, que a empresa certamente poderá solucionar-los”**<sup>22</sup>.

O DGP tem a percepção de que existem reclamações que são legítimas. Afirma que tem recebido reclamações ligadas a questões sociais (casa, carro) e de insatisfação em relação ao enquadramento e que os problemas técnicos são raros. A respeito do enquadramento o DGP acha que **“os gestores de linha devem assumir algumas reclamações como a de carreira porque eles conhecem melhor os seus trabalhadores”**<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> Director de Gestão de Pessoal, Maputo, 02.05.2001

<sup>21</sup> Director Comercial de Maputo, 03.04.2001

<sup>22</sup> Director de Operação e Manutenção, Maputo, 04.05.2001

<sup>23</sup> Director de Gestão de Pessoal, Maputo, 02.05.2001

Confirmando a existência dos problemas de carácter social, o DGP disse: “As reclamações são legítimas e é por isso que nos preparamos para reagir criando o FASC que é o Fundo de Acção Social e Cultural. O grosso dos trabalhadores são jovens e o FASC irá minimizar os seus problemas”<sup>24</sup>.

Em relação ao recrutamento interno o DCM frisou que há uma relação conivente entre a sua área e a dos recursos humanos. Mesma informação foi dada pelo DOM que remarcou o seguinte; “As admissões agora são feitas com nossa intervenção para não nos criar problemas de enquadramento”<sup>25</sup>. A respeito da influência do recrutamento no desempenho dos trabalhadores o mesmo referenciou que “quando temos uma vaga a ser preenchida podemos fazê-lo através do recrutamento de um trabalhador de uma área para outra (de Maputo para as províncias), temos notado que as pessoas que o aceitam aumentam o seu desempenho. Elas ficam motivadas, sim! Há um oferecimento maior em termos salariais e regalias”<sup>26</sup>.

Ao DGP indagou-se também a respeito da prática da avaliação de desempenho à que ele respondeu que pode efectuar-se a revisão dos factores para haver melhor enquadramento mas não se pode criar um modelo específico para uma certa área. Reconheceu que actualmente as promoções via recrutamento só existem para as províncias devido à carência de quadros nas áreas e, a respeito afirmou: “O recrutamento interno é uma forma de aproveitar o máximo as capacidade dos trabalhadores e obriga as pessoas a melhorar o seu performance, conhecimento... se temos o quadro certo no lugar certo o desempenho deste e da empresa melhora. Existem exemplos concretos no centro e norte do país.”<sup>27</sup>

Ligado ao recrutamento está também o treinamento que, segundo o DGP, é feito tanto em Maputo como na Beira e em Nampula através da expansão de pacotes já experimentados.

---

<sup>24</sup> Director de Gestão de Pessoal, Maputo, 02.05.2001

<sup>25</sup> Director de Operação e Manutenção, Maputo, 04.05.2001

<sup>26</sup> Director de Operação e manutenção, Maputo, 2001

<sup>27</sup> Director de Gestão de Pessoal, Maputo, 02.05.2001

Em relação à melhoria do desempenho o DGP rematou: “**Há preocupação das pessoas em melhorar o seu desempenho porque a avaliação está ligada à remuneração**”<sup>28</sup>.

Quanto aos factores de motivação estes apontaram a remuneração como o principal. Frisaram também a importância do FASC e de outras formas de compensação esporádicas.

Analisando as respostas dadas pelos gestores há a concluir que na óptica dos directores o recrutamento chega a constituir um factor de motivação pois os trabalhadores que são recrutados para trabalhar nas províncias têm demonstrado melhorias no desempenho. Depreendeu-se também que este processo é desenvolvido em coordenação com a DGP.

Quanto à avaliação de desempenho e às reclamações dos trabalhadores os directores julgam haver soluções tanto que mostraram que conhecem as deficiências da empresa. Em relação às reclamações dos trabalhadores recrutados no tempo da empresa estatal, as respostas dos directores subentendem que estes são recursos que já não têm espaço dentro da nova política da empresa.

---

<sup>28</sup> Idem

## 5. CONCLUSÕES

### *5.1. Confrontação dos Resultados da Pesquisa com as Hipóteses e as Teorias*

#### **5.1.1. Verificação das hipóteses**

As hipóteses usadas para o trabalho foram duas: a primeira, mais geral anunciava que a qualidade de desempenho dos trabalhadores é influenciada pela política de gestão dos recursos humanos adoptada com a implementação de mudanças e a segunda anunciava que o desempenho dos trabalhadores era influenciado pela percepção a respeito das vantagens trazidas pelo recrutamento interno.

Os resultados obtidos serviram para confirmar a primeira hipótese e infirmar a segunda.

No que toca à primeira verificou-se que os trabalhadores, apesar de reclamarem o distanciamento em relação ao sector responsável pelos recursos humanos; o não esclarecimento do posicionamento e tratamento diferenciado entre os trabalhadores antigos e novos; algumas práticas de gestão como a avaliação de desempenho, e; a fraca circulação de informação, vêem o ambiente de trabalho que lhes é proporcionado e alguns incentivos materiais como factores positivos da gestão de recursos humanos e impulsionadores para o seu desempenho.

Em relação à segunda hipótese, notou-se que os trabalhadores não encaram o recrutamento interno como um factor motivacional, pois constata-se que a promoção por esta via é usada para incentivar os indivíduos a ir trabalhar para as províncias. O que se remarcou foi que o recrutamento interno não funciona como condição suficiente para a melhoria do desempenho destes. O desempenho dos trabalhadores é influenciado pelo ambiente que se vive na organização. Daí que se considere a não confirmação da hipótese.

### 5.1.2. Conclusão geral

Depois de auscultados os indivíduos e feita a análise dos resultados das entrevistas onde fez-se uma avaliação da gestão de recursos humanos na organização, verificou-se que esta dentro da TDM é eficiente, porque consegue proporcionar um ambiente de trabalho cativante para os trabalhadores, um bom relacionamento entre estes e seus superiores, corroborando com a teoria dos dois factores de Herzberg (in Chiavenato, 1995) que considera os factores atrás referidos como factores que condicionam a satisfação dos trabalhadores – tanto recrutados no tempo de E.E. como de E.P. e, por este meio, obter bons resultados.

### 5.1.3. Conclusões específicas

Apesar de se ter verificado uma gestão eficiente dos recursos humanos pôde-se averiguar que:

*O posicionamento da direcção dos Recursos Humanos a nível central (Maputo) possibilita a existência de algumas lacunas a nível da sua gestão.*

O facto de a gestão de recursos humanos posicionar-se à nível central, paralelamente às restantes direcções, como um órgão de linha, contribui para que esta apresente algumas lacunas pois não existem representantes da direcção dos recursos humanos dentro das outras áreas. O que ocorre é que mesmo que este órgão possua uma boa política de gestão é preciso ter em conta a dimensão da empresa, tal como explica Rocha (1999) e a natureza humana que requer, segundo Chiavenato (1995), que seja conduzido e motivado de modo a realizar melhor as suas tarefas. Na definição de Gestão de Recursos Humanos dada por Goodale (1998) realça-se que o maior factor motivacional prende-se com a boa gestão dos mesmos recursos. Pretende-se haver necessidade de rever a posição actual dos recursos humanos a nível de Maputo.

Também pôde-se averiguar que *o desempenho dos funcionários não é influenciado pelo recrutamento interno mas pelo ambiente de trabalho e outras recompensas.*

Os trabalhadores não participam nos concursos não só por falta de conhecimento mas também por falta de percepção das vantagens de crescimento como indivíduo e trabalhador da TDM. Existem as nomeações que surpreendem alguns trabalhadores mas estes ainda não têm a consciência de que podem ser abrangidos, caso tenham um bom desempenho.

A posição dos trabalhadores em relação à ligação existente entre o recrutamento interno e o desempenho contrapõe-se ao pensamento de Rocha (1999) que defende a possibilidade de se melhorar o desempenho dos trabalhadores ao considerar que este constitui um factor de motivação para o bom desempenho ao dar acesso à formação e promoção a certos cargos e de Camara, Guerra e Baleira (1988) que frisam que o recrutamento interno é motivador por reforçar o compromisso individual do empregado para com a empresa.

Entretanto serve para corroborar com as ideias de Goodale (1998) segundo a qual o nível de satisfação individual é proporcionado pelo sucesso e ambiente organizacional. Assim é-se obrigado a discordar da teoria X de McGregor (in Rocha, 1999) que diz que a motivação das pessoas não está na realização de um bom trabalho mas nos incentivos financeiros e pôr ênfase na teoria Y do mesmo autor pois o sucesso e bom ambiente organizacionais são resultado de uma gestão eficiente dentro da organização. Apesar de se ter constatado a apreciação dos incentivos financeiros, os trabalhadores sublinharam que o seu desempenho conta, não só para prosseguir os objectivos da organização mas também para a sua satisfação pessoal. Pôde-se depreender também que o sucesso na realização do trabalho por parte destes está fortemente ligado ao espírito de camaradagem e de equipe que reina na organização, daí que sublinha-se a concordância com a teoria Z de Ouchi.

*É notório o conhecimento das inquietações dos trabalhadores por parte dos gestores e a preocupação em responder às aspirações dos trabalhadores tal como o FASC.*

Durante as entrevistas foram-se espelhando as várias preocupações dos trabalhadores, quer a nível profissional (realização de suas actividades, deficiência na avaliação de desempenho), quer a nível social ou pessoal – necessidade de crédito para habitação, transporte, etc. Das entrevistas pôde-se concluir que é preocupação da empresa proporcionar um ambiente de

trabalho agradável para os trabalhadores; isto é conseguido com a criação de condições tais como postos de trabalho com mobiliário adequado, fardamento para os trabalhadores.

Quanto aos incentivos materiais o salário já deixou de ser um incentivo porque os trabalhadores sabem que podem contar com o salário- este facto já foi teorizado por Herzberg (in Chiavenato, 1995) para quem os factores higiénicos tais como o salário podem condicionar apenas a satisfação temporária dos trabalhadores, sendo importante a introdução de outros *factores satisfacientes*. Entretanto existem os prémios e os subsídios que funcionam como os incentivos. Ainda para responder às preocupações dos trabalhadores criou-se o FASC que, segundo o DGP ainda não começou a ser implementado em benefício dos mesmos por estar-se numa fase de negociação com os bancos.

*Há deficiência na circulação de informação acerca da existência de vagas para o recrutamento interno.*

O problema da fraca circulação de informação foi apontado por todos os grupos de entrevistados. Constatou-se que nem todos os trabalhadores têm acesso à *intranet* que é um meio de comunicação interna, havendo sectores que nem têm acesso à tecnologia de informação e apontaram para uma publicação deficiente das ordens de serviço, não só das que dão acesso ao conhecimento de vagas como também as relacionadas com outros tipos de informação. Por outro lado, verificou-se total ignorância a respeito da posição dos trabalhadores recrutados no tempo de E.E dentro da empresa, isto é, um desconhecimento do porquê da exclusão, bem como a ignorância por parte dos trabalhadores recrutados no tempo de E.P em relação à posição actual dos seus colegas.

Ainda relacionado com a falta de informação pode-se enquadrar o sentimento de revolta com relação à pratica da avaliação de desempenho vigente na empresa pois, pelo que se constatou, tem sido prática da direcção (pelo menos de há dois anos à data) verificar o impacto dos modelos de avaliação de modo a adequar os factores de avaliação ao trabalho realizado.

Hampton (1983) defende que sem informação necessária as pessoas e os departamentos dentro da empresa tendem a funcionar mal; a circulação de informação funciona como um estímulo porque conduz os indivíduos à uma compreensão das tarefas e os estimula a realizá-las com eficiência. Constatou-se que a circulação de informação é necessária de modo a se esclarecer alguns pontos tanto no meio dos trabalhadores como das chefias.

Com estes factos relevados, conclui-se não existe uma circulação de informação abrangente à todos os trabalhadores.

### *5.2. Algumas sugestões para tapar as lacunas do órgão de recursos humanos na TDM.*

Para tapar as lacunas existentes na gestão dos recursos humanos propõe-se:

*A necessidade de expansão do órgão de recursos humanos às outras áreas, funcionando como órgão de apoio.*

Essa expansão deve passar pela descentralização da função de recursos humanos para outras direcções existentes - tal como é defendido Rocha (1999) criando um organismo responsável pelos recursos humanos, cujo *staff* operará a nível das áreas sem no entanto alterar a posição da Direcção de Gestão de Pessoal - que responde pela gestão dos recursos humanos a nível da sede (Maputo) - na estrutura da organização. Actualmente a Direcção de Gestão de Pessoal ocupa um lugar paralelo às restantes direcções (ver anexo I), facto que os impossibilita de verificar as lacunas a nível da prossecução dos objectivos da empresa. Deve-se optar pela mesma política reservada às áreas (províncias) em que existe um órgão responsável pelos recursos humanos.

Seria necessário o alargamento do número de especialistas em recursos humanos de modo a integrá-los nas outras direcções existentes na empresa; poder-se-ia recorrer aos trabalhadores já existentes e especializá-los na área de gestão de recursos humanos ou, caso não existissem indivíduos capazes, recorrer ao recrutamento externo privilegiando os indivíduos já formados em gestão e com conhecimento acerca da gestão de recursos humanos. Estes funcionariam

como um vínculo entre os trabalhadores dessas direcções e a gestão de recursos humanos e trabalhariam com os gestores de linha das áreas operacionais.

Seriam eles a sanar as inquietações dos trabalhadores através da explicação acerca do funcionamento dos recursos humanos, de seus direitos e obrigações como trabalhadores da TDM - uma vez que estes já não são regidos pelo EGFE, que constituem uma das preocupações dos trabalhadores recrutados no tempo de E.E.

Assim, dever-se ia criar um posto de especialista em recursos humanos em cada área da TDM para facilitar aspectos como a integração e acompanhariam o desempenho do trabalhador. Esta deveria trabalhar em coordenação com os gestores de linha e subordinarem-se à Direcção de Gestão de Pessoal.

#### *A necessidade de prosseguir com a promoção via recrutamento interno*

A revisão na política do recrutamento interno, passando a usá-lo como um dos factores para a motivação dos trabalhadores, que irá juntar-se a factores como salário, subsídios e ambiente de trabalho; seria necessário criar neles a percepção dos benefícios que aufeririam se participassem nos concursos promovidos pela empresa de modo a cultivar a disposição destes para irem trabalhar em outras áreas, onde possa se efectivar o aumento de seu desempenho e a prossecução dos objectivos da empresa. Pois como Herzberg explica na sua teoria dos dois factores (in Chiavenato, 1995), não basta o ambiente ou o salário para motivar o indivíduo mas é necessário proporcionar satisfação no cargo através de, entre outros factores, promoção e uso de suas habilidades pessoais.

Dever-se-ia incluir aqui a revisão na dotação de modo a prover uma reintegração dos trabalhadores aos postos com os quais se identificam onde possam desenvolver actividades mais úteis para si e sobretudo para a empresa.

*A necessidade do reforço de circulação de informação.*

O desinteresse do indivíduo em participar em concursos não só está relacionado com a fraca percepção das vantagens mas sobretudo com a falta de informação acerca dos critérios de selecção dos concorrentes.

É imprescindível que haja um fluxo de informação eficiente que abarque todos os sentidos: ascendente, descendente e horizontal, ou seja, da Direcção aos trabalhadores e vice-versa e ainda entre os trabalhadores entre si e a nível da assessoria - como é o caso do sector de recursos humanos acima proposto porque de nada adianta a presença destes se não pode garantir uma comunicação eficiente entre os membros da organização.

Há necessidade de reforçar a circulação das ordens de serviço, das circulares e, sobretudo, expandir o acesso à internet (*intranet*) de modo a se manter todo o trabalhador desde o topo ao nível operacional, informado a respeito de seu trabalho e de qualquer aspecto relacionado com a vida da empresa. Deste modo todos os trabalhadores serão mais participativos e estarão a contribuir para o crescimento da organização.

## BIBLIOGRAFIA

ABRAHAMSSON, Hans & NILSSON, Anders, (1994); **Moçambique em Transição. Um estudo da história de desenvolvimento durante o período 1974–1992**, 1ª ed., CEEI-ISRI, Maputo, Moçambique.

AMARAL, Wanda de, (1995); **Guia para apresentação de teses, dissertações, trabalhos de graduação**, Imprensa UEM, Maputo, Moçambique.

BIROU, Alain, (1982); **Dicionário de Ciências Sociais**, publicações Dom Quixote, Lisboa, Portugal.

CAMARA, Pedro B. da, GUERRA, Paulo Baleira, RODRIGUES, Joaquim Vicente (1998); **Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**, 2ª ed. publicações Dom Quixote, Lisboa, Portugal.

CASTEL-BRANCO, Carlos Nuno, (1994); **Moçambique. Perspectivas Económicas**, 1ª ed. UEM, Maputo, Moçambique.

CENECO, (1993); **Dicionário de Management**, ed. Dunod, Lisboa, Portugal.

CHIAVENATO, Idalberto, (1995); **Recursos Humanos**, ed. Atlas, 3ª edição, S.Paulo, Brasil.

CHIAVENATO, Idalberto, (1999); **Planificação, Recrutamento e Selecção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa**, ed. Atlas, S.Paulo, Brasil.

INTERNATIONAL TELECOMMUNICATIONS CONFERENCE, (1997); **TDM Towards the 21st Century**, TDM, Maputo, Mozambique.

FERREIRA, Paulo Pinto, (1988); **Administração de Pessoal - Relações Industriais**, 6ª edição, ed. Atlas, S. Paulo, Brasil.

GOBE, Artur, (1994); **A Situação Económica do País**, in CASTEL-BRANCO, Carlos Nuno, (1994); **Moçambique. Perspectivas Económicas**, ed. UEM, Maputo, Moçambique.

HAMPTON, David, (1983); **Administração Contemporânea**, 2ª edição, ed. McGraw- Hill, S. Paulo, Brasil.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO ESTATAL, (1998); **Avaliação da Reforma do Sector Público em Moçambique**, Maputo, Moçambique.

QUIVY, Raymond & COMPENHOUDT, Luc, (1992); **Manual de Investigação em Ciências Sociais**, 1ª edição, ed. Grádiva, Lisboa, Portugal.

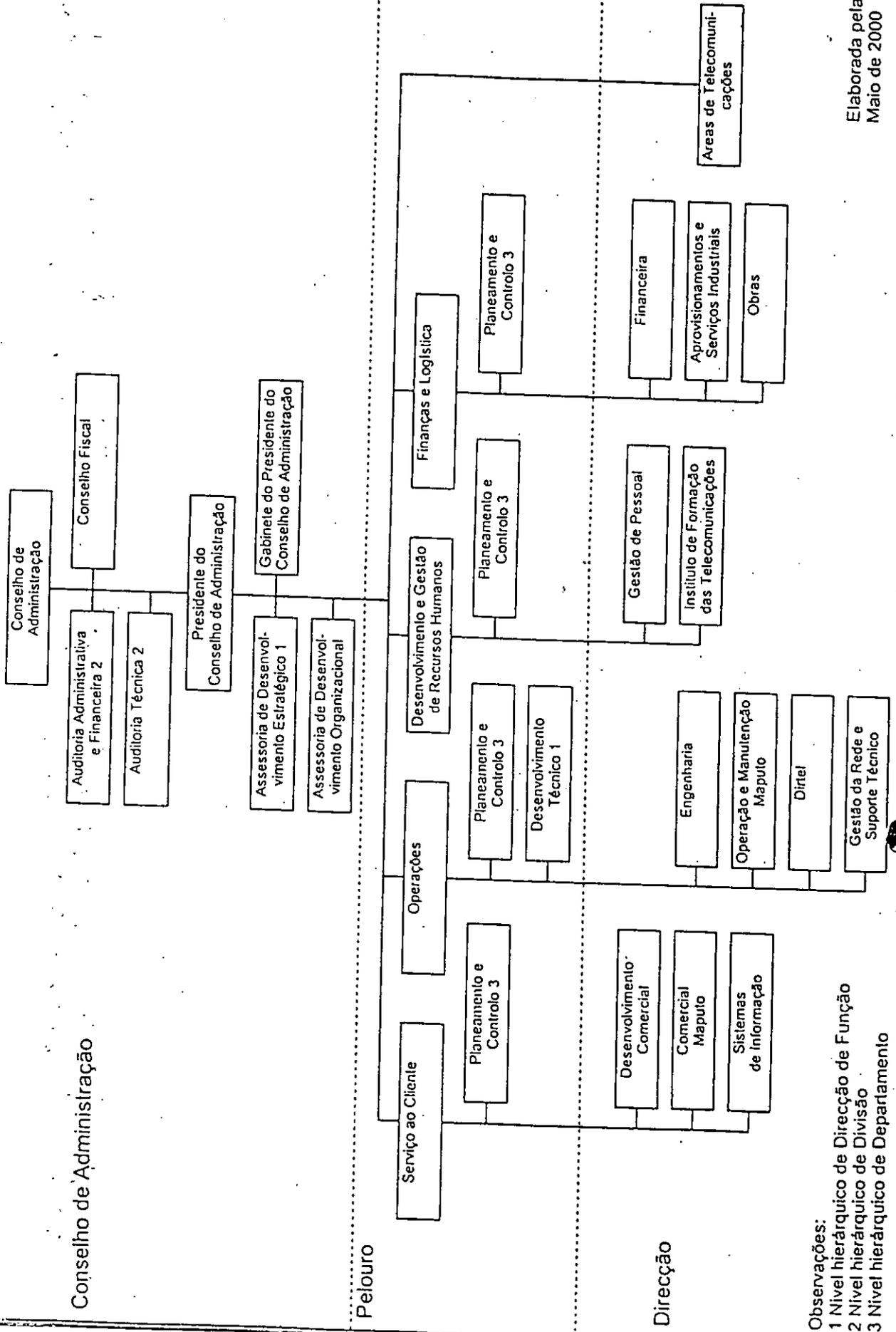
REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE, Lei n.º 15/91 de 3 de Agosto, Imprensa Nacional, Maputo, Moçambique.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE, Decreto n.º 23/92 de 10 de Setembro, Imprensa Nacional, Maputo, Moçambique.

ROCHA, J.A. Oliveira, (1999); **Gestão de Recursos Humanos**, 2ª ed., editorial Presença, Lisboa, Portugal.

**ANEXOS**

# Anexo 1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA TDM

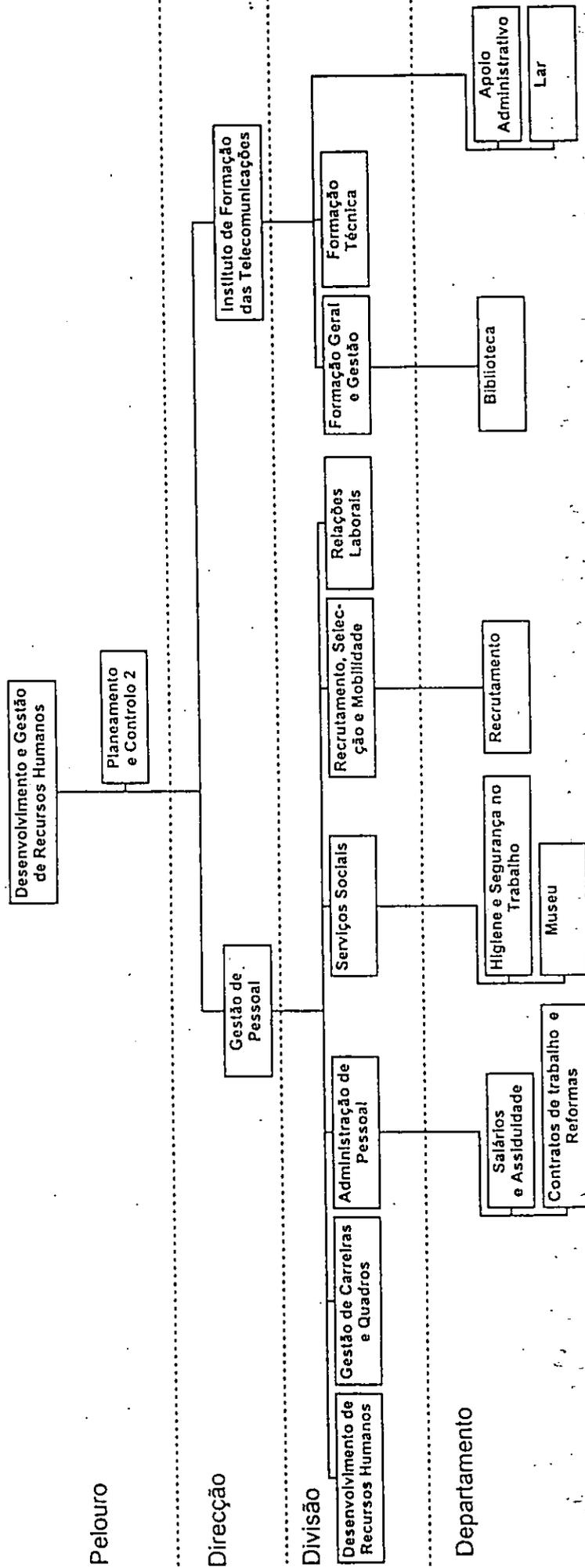


Observações:  
 1 Nível hierárquico de Direcção de Função  
 2 Nível hierárquico de Divisão  
 3 Nível hierárquico de Departamento

Elaborada pela ADE  
 Maio de 2000

# Anexo 1

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PELOURO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

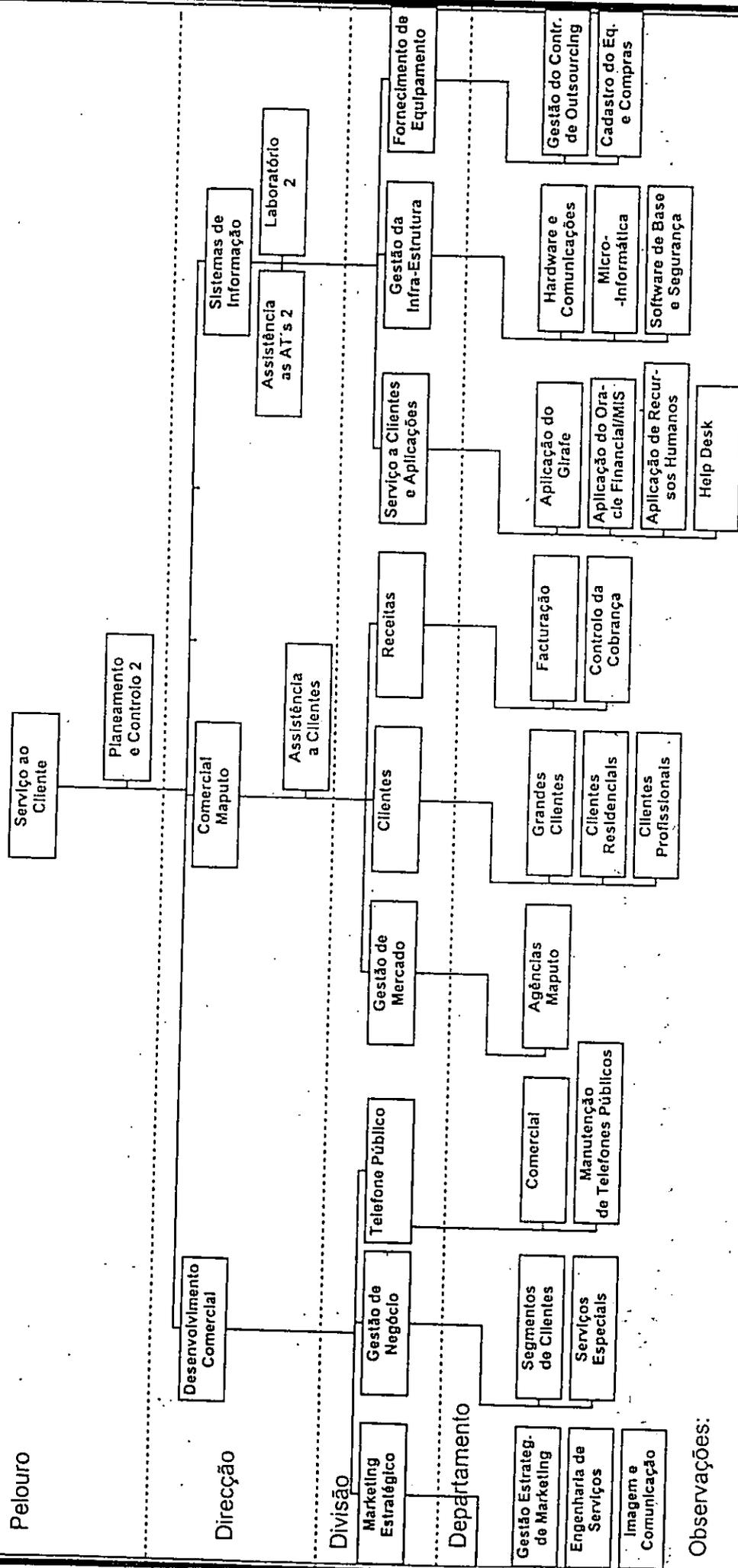


Observações:

- 1 Nível hierárquico de Divisão
- 2 Nível hierárquico de Departamento

Elaborada pela ADE  
Maio de 2000

# Anexo 1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PELOURO DE SERVIÇO AO CLIENTE

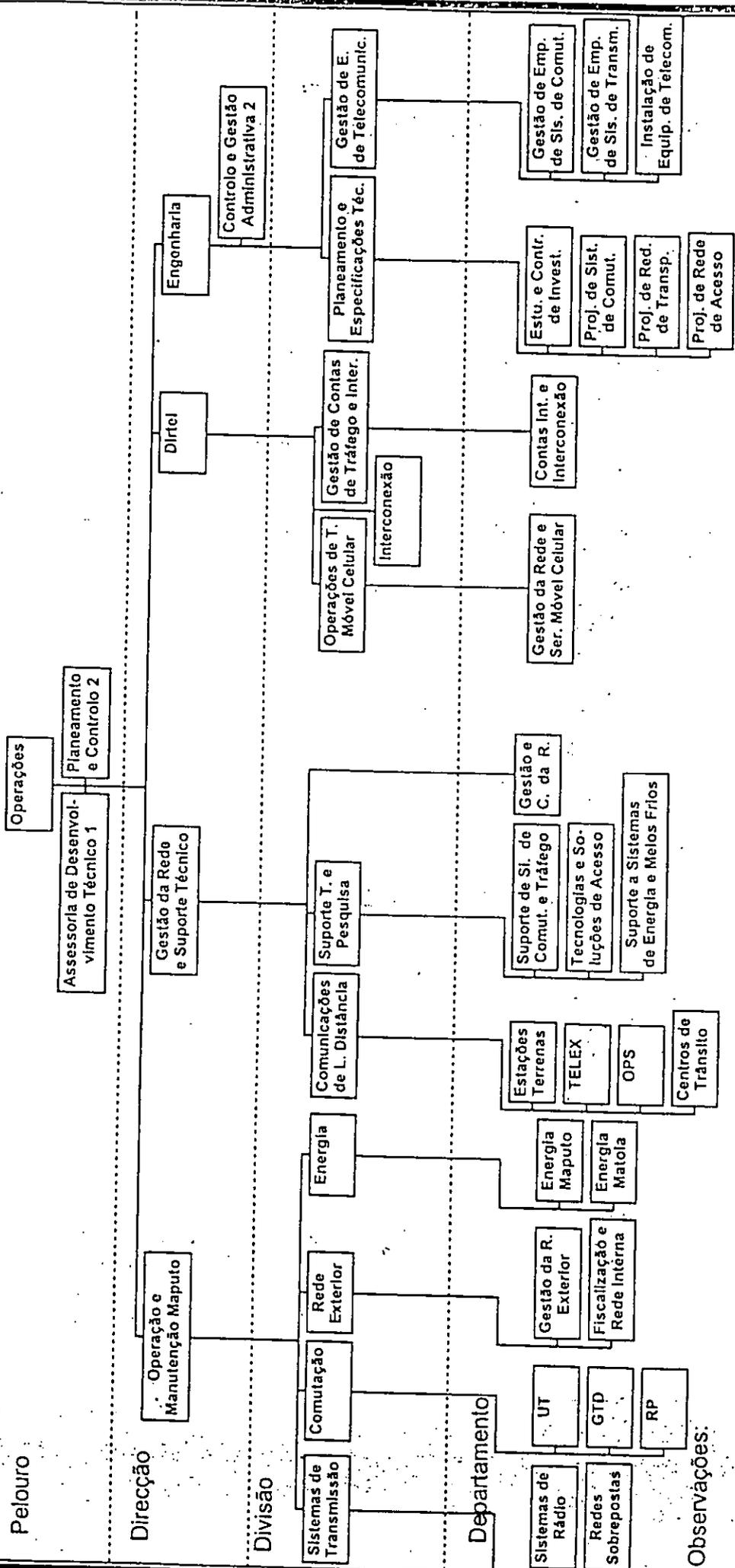


Observações:  
 1 Nível hierárquico de Divisão  
 2 Nível hierárquico de Departamento

Elaborada pela ADE  
 Maio de 2000

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PELOURO DAS OPERAÇÕES

Anexo 1



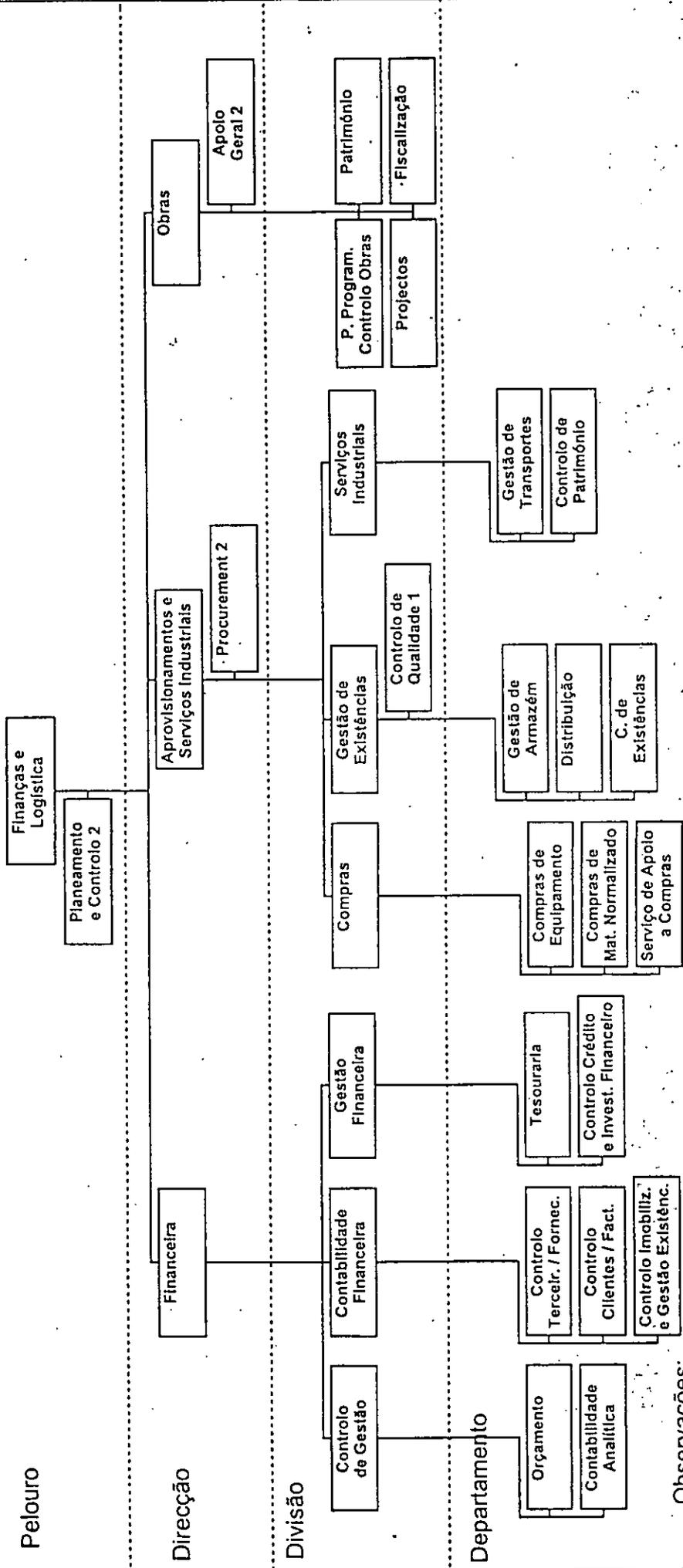
Observações:

1 Nível hierárquico de Direcção

2 Nível hierárquico de Departamento

Elaborada pela ADE  
Maio de 2000

# Anexo 1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE FINANÇAS E LOGÍSTICA

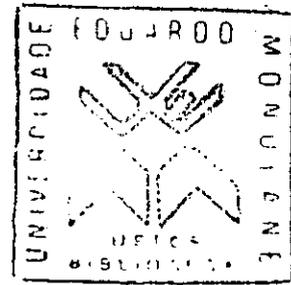


Observações:

1 Nível hierárquico de Divisão

2 Nível hierárquico de Departamento

Elaborada pela ADE  
Maio de 2000



## Anexo II

### GUIÃO DE ENTREVISTAS

- *PARA OS TRABALHADORES RECRUTADOS NO TEMPO DE EMPRESA ESTATAL*

- 1- A quanto tempo é trabalhador da TDM?
- 2- Com que nível (literário/académico) entrou para a TDM?
- 3- Qual é a sua opinião acerca do relacionamento entre os trabalhadores e os líderes nos dois períodos?
- 4- Nota alguma diferença de tratamento por parte destes em relação aos novos trabalhadores?
- 5- Tem facilidade de contacto com os seus superiores?
- 6- Fale das regras de funcionamento dos recursos humanos.
- 7- Já se beneficiou dos cursos ministrados pela TDM?
- 8- Como era feita avaliação de desempenho na altura de E.E? Sente alguma diferença com a actualidade?
- 9- Alguma vez foi promovido via recrutamento interno?
- 10- Que benefícios auferes como trabalhador desta instituição?
- 11- Tem alguma sugestão em volta do tipo de recrutamento praticado na organização?

- *PARA OS TRABALHADORES RECRUTADOS NO TEMPO DA EMPRESA PÚBLICA*

- 1- A quanto tempo está na empresa?
- 2- Com que nível entrou para a empresa?
- 3- Pode descrever o relacionamento entre os trabalhadores e os seus superiores?
- 4- Como descreveria o relacionamento entre os trabalhadores antigos e novos? E entre aqueles e seus superiores?
- 5- Já se beneficiou da formação interna? Se não, sabe como se beneficiar dela?
- 6- Como é feita avaliação de desempenho?
- 7- Pode medir a importância do seu desempenho para a empresa e para si?
- 8- Fale das regras de recrutamento interno.
- 9- Alguma vez foi promovido via recrutamento interno?
- 10- Está satisfeito com o processo de recrutamento a que está sujeito?

11- E com as actividades que desenvolve na empresa?

12- Tem algo a sugerir em volta do tipo de recrutamento praticado na organização?

• *PARA OS GESTORES INTERMÉDIOS DA DCM, DOM E DGP*

1- Qual é a sua função no departamento?

2- Consegue responder aos objectivos?

3- Já desempenhou outras funções, quais?

4- A quanto tempo está na empresa?

5- (Se desde a fase E.E) Como encarou a questão mobilidade (despedimentos/promoções) na altura da implementação da mudança?

6- Tem recebido reclamações dos trabalhadores?

7- Existe clareza em relação à política de recrutamento (para os trabalhadores)?

8- Existe circulação de informação acerca do recrutamento?

9- É dada informação acerca da avaliação desempenho aos trabalhadores?

10- Na sua opinião, o recrutamento influencia no desempenho dos trabalhadores?

Explique.

11- Acha que os trabalhadores preocupam-se com o melhoramento de seu desempenho?

Porquê?

12- Está a par dos factores que os motivam a melhorar seu desempenho. Pode descreve-los?

• *PARA OS DIRECTORES DA DCM, DOM E DGP*

1- A quanto tempo está na empresa?

2- Qual é a diferença entre os dois períodos em relação tratamento dado aos trabalhadores?

3- Tem recebido reclamações destes?

4- Qual é o seu ponto de vista em relação às preocupações dos trabalhadores? São legítimas?

5- Fale das regras do recrutamento? Pode descrever o funcionamento do sector responsável pelo recrutamento?

6- Na sua opinião, o recrutamento influencia no desempenho dos trabalhadores?

7- Acha que os trabalhadores preocupam-se em melhorar o seu desempenho? Porquê?